

# **СИСТЕМА МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В НАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ КАЗАХСТАНА**

**Бектемисова Дина Мурзагалиевна**

Старший менеджер Службы развития проектов.

Частное Учреждение «Nazarbayev University Library and IT Services» ,

Республика Казахстан, г. Астана, 010000, пр. Кабанбай Батыра, 53

*Аннотация: В данной статье рассмотрены проблемы и решения в Системе менеджмента качества Национальной Компании. Постоянное улучшение является одним из ключевых принципов международных стандартов для систем менеджмента., для дальнейшего совершенствования контроля системы менеджмента качества в АО «НК «КТЖ» необходимо выявление и учет истинных (явных и скрытых) причин несоответствий и нарушений, соблюдение принципа преемственности при реализации отдельных мероприятий и применение теории variability систем и статистического анализа.*

*Ключевые слова: Система менеджмента качества, анализ, мониторинг, безопасность, развитие.*

# **QUALITY MANAGEMENT SYSTEM IN THE NATIONAL COMPANY OF KAZAKHSTAN**

**Bektemisova Dina Murzagalieвна**

Project Development Service Senior Manager.

Private Institution "Nazarbayev University Library and IT Services"

Republic of Kazakhstan, city of Astana, 010000, Kabanbai Batyr ave., 53

*Abstract: Problems and solutions in the Quality Management System of the National Company are considered in this article. Constant improvement is one of the key principles of international standards for management systems. To further improve the quality management system control, JSC "NC" KTZh "needs to identify and take into account the true (obvious and hidden) causes of non-conformities and violations, adherence to the principle of continuity in the implementation of certain activities and application of the theory of system variability and statistical analysis.*

*Keywords: Quality management system, analysis, monitoring, security, development.*

## ВВЕДЕНИЕ

Главным показателем, определяющим место любой страны в мировом сообществе, является конкурентоспособность. Как отмечает Глава государства, Нурсултан Абишевич Назарбаев в послании народу Казахстана «Новый Казахстан в новом мире»: «В условиях всё возрастающей конкуренции на первое место выходит вопрос качества производимых товаров и предоставляемых услуг. Нам необходимо скорейшее и широкое внедрение международных технических стандартов. Качество – вопрос выживания страны, укрепления независимости, безопасности нашей Родины». Одним из приоритетных направлений развития казахстанской экономики, согласно «Стратегии развития Республики Казахстан до 2020 года», является инновационное развитие, которое немыслимо без серьезного повышения уровня качества выпускаемой продукции. Качество продукции относится к числу важнейших критериев функционирования предприятия в условиях относительно насыщенного рынка и преобладающей неценовой конкуренции. Повышение технического уровня и качества продукции определяет темпы научно - технического прогресса и рост эффективности производства в целом, оказывает существенное влияние на интенсификацию экономики, конкурентоспособность отечественных товаров и жизненный уровень населения страны.

*Актуальность исследования и степень разработанности проблемы.* Управлению качеством на протяжении последних десятилетий было посвящено значительное количество разноаспектных исследований отечественных и зарубежных ученых, что привело к формированию значительного потенциала научно-практических разработок в данной сфере.

*Цели и задачи исследования.* Целью работы является исследование внедрения систем менеджмента качества на предприятиях Казахстана.

# **АНАЛИЗ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТА КАЧЕСТВА В НАЦИОНАЛЬНОЙ КОМПАНИИ КАЗАХСТАНА**

## **Изучение организации системы менеджмента качества в АО «НК «Қазақстан темір жолы»**

На сегодняшний день железнодорожный транспорт является важнейшей составляющей частью производственной инфраструктуры Республики Казахстан. Открытие первой железнодорожной магистрали на территории Казахстана состоялось 25 октября 1894 г. – после завершения строительства узкоколейной линии Покровская слобода (ныне г. Энгельс Саратовской области РФ) – Уральск. Только 2002 году Постановлением Правительства Республики Казахстан было образовано закрытое акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», которое 2004 году была перерегистрирована в Акционерное Общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» (далее - АО «НК «КТЖ»).[1] Будучи коммерческой организацией, АО «НК «КТЖ» остается провайдером ряда общественных, инфраструктурных и перевозочных услуг для экономики страны.

Акционерное общество «НК «Қазақстан темір жолы» имеет холдинговую структуру, основанную на обеспечении функциональной целостности и управляемости железнодорожной отрасли в перевозочном процессе. Единственным акционером АО «НК «КТЖ» является Акционерное общество «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», который решает задачи совершенствования системы корпоративного управления, повышения прозрачности бюджета, управляет деятельностью АО «НК «КТЖ» через Совет директоров, не вмешиваясь в его оперативную работу.

Согласно Уставу Компании Акционерное общество «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» занимается следующими видами деятельности: грузовые перевозки, пассажирские перевозки в дальнем

сообщении, пассажирские перевозки в пригородном сообщении, предоставление услуг инфраструктуры, предоставление услуг локомотивной тяги, ремонт подвижного состава, строительство объектов инфраструктуры, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, содержание социальной сферы.[2]

Потенциал железнодорожной отрасли увеличивается и в последнее время и обеспечивает занятость более 160 тысяч человек.

АО «НК «ҚТЖ» является безусловным лидером на казахстанском транспортном рынке с точки зрения объемов и географии оказания транспортных услуг. Однако лидерство по объемам перевозок не обеспечивает автоматически высшего уровня финансово-экономических результатов деятельности. При этом достижение АО «НК «ҚТЖ» высокой рентабельности за счет ценового фактора не всегда возможно, так как тарифы на подавляющее большинство услуг АО «НК «ҚТЖ» жестко регулируются государством с возложением при этом обязательств по осуществлению коммерчески не эффективных, но социально значимых перевозок. В то же время, во многих рыночных сегментах, как правило, высокодоходных, АО «НК «ҚТЖ» уже сегодня работает в условиях возрастающей конкуренции. Это обстоятельство требует разработки и реализации активной стратегии в области повышения качества оказываемых услуг и эффективности перевозок для формирования неценовых конкурентных преимуществ. При этом АО «НК «ҚТЖ» в качестве стратегического принято направление на ведение высокоэффективного, клиентоориентированного, социально ответственного бизнеса с использованием лучшей практики зарубежных компаний.

В настоящее время в рамках управления качеством в Компании системные документы, требуемые международными стандартами утверждены: Политика Компании, Руководство по управлению АО «НК

«КТЖ», Руководство по системе экологического менеджмента, по системе менеджмента безопасности и охраны труда, Правила управления документацией, Правила проведения внутреннего аудита и др.

Политика Компании в управлении качеством предусматривает достижение следующих целей:[3]

- существенно повысить качество услуг для обеспечения эффективной конкуренции и освоения новых, ранее недоступных Компании рынков;

- максимально полно удовлетворить ожидания и требования потребителей по качеству, безопасности, доступности и ассортименту предоставляемых Компанией услуг;

- планомерно снизить непроизводительные затраты и повысить прибыльность работы на основе внедрения процессного подхода и формирования экономических рычагов управления внутренними процессами Компании;

- сформировать источники инвестиций для разработки и внедрения новых, востребованных рынком транспортных услуг.

В систему управления Компании постепенно внедряются основные требования международных стандартов ИСО, а именно: проведение анализа причин, проведение анализа результативности и эффективности предпринятых мер, направленных на устранение несоответствий, нарушений впредь, проведение внутренних аудитов системы управления, налаживание обратной связи с клиентами путем проведения анкетирования и т.д.

К настоящему времени в Компании в соответствии с требованиями международных стандартов определены основные процессы группы компаний АО «НК «КТЖ», которыми являются: предоставление услуг магистральной железнодорожной сети, предоставление услуг грузовых

железнодорожных перевозок, предоставление услуг пассажирских железнодорожных перевозок.

В Компании введен институт владельцев процессов, которыми являются руководители, имеющие в своем распоряжении все необходимые ресурсы для выполнения процесса (персонал, оборудование, инструменты, производственную среду, информацию и т.д.), и отвечающие за результативность и эффективность процесса. К тому же определены функциональные подсистемы (безопасность движения, безопасность и охрана труда, экологическая безопасность, система энергетического менеджмента, управление информационной безопасностью) и ответственные за их результативность.

Целью создания системы экологического менеджмента является поддержание и улучшение действующей в Компании системы управления экологической безопасностью, подтверждение Компанией своего соответствия заявляемой экологической политике и требованиям международных стандартов в области управления экологической безопасностью, проведение сертификации интегрированной системы менеджмента международными органами по сертификации. Основные принципы и политика Компании в области экологической безопасности определяется в отдельном открытом документе «Корпоративная идеология и философия бизнеса» Акционерного общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы» и Руководстве по системе экологического менеджмента АО «НК «ҚТЖ».[4]

Система менеджмента безопасности и охраны труда входит в состав Интегрированной системы менеджмента Компании и Общества в качестве одной из подсистем менеджмента. Руководство Компании в данном направлении составлено на основе структуры и требований стандарта OHSAS 18001. Данный стандарт (OHSAS), из серии оценки здоровья и безопасности на производстве представляет требования к системе

менеджмента здоровья и профессиональной безопасности, что дает возможность курируемым подразделениям, курирующим подразделениям Компании и Обществу управлять рисками в области безопасности и охраны труда и повышать результативность системы. Целью внедрения и функционирования данной системы является обеспечение безопасности для жизни и здоровья заинтересованных лиц.

Политика в области безопасности и охраны труда АО «НК «КТЖ» построена на основе государственной политики в области безопасности и охраны труда, установленной статьей 306 Трудового кодекса Республики Казахстан, с учетом специфики производственной деятельности и включает в себя основные направления политики, основные цели и задачи, участие заинтересованных лиц в управлении безопасностью и охраной труда. [5]

Целью системы менеджмента безопасности и охраны труда является постоянное улучшение условий труда работников Компании и обеспечение безопасности жизни людей, оказавшихся в зоне деятельности Компании.

За 2017 год по Компании производственный травматизм снижен на 16,4%, т.е. 46 случаев против 55 случаев за отчетный период 2016 года. Вместе с тем, наибольшее количество случаев допущено в филиалах, расположенных в границах регионов: Актобинского (9 случаев в 2017 году против 7 в 2016 году), Алматинского (6 случаев в 2017 году против 3 в 2016 году). Выплаты по Компании работникам, утратившим трудоспособность в результате несчастных случаев на производстве, составили около 536 млн. тенге против 600 млн. тенге за аналогичный период прошлого года.

При этом коэффициент частоты производственного травматизма на 1000 работающих снижен на 15% (0,307 против 0,361 за отчетный период 2016 года), а коэффициент тяжести производственного травматизма



уменьшен на 5% (25,51 против 26,84 за отчетный период 2016 года). Основными причинами случаев явились неудовлетворительная организация производства работ – 29 случаев, нарушение правил безопасности и охраны труда – 15 случаев, нарушение трудовой и технологической дисциплины – 1 случай, нападение посторонних лиц – 1 случай (рисунок 1).

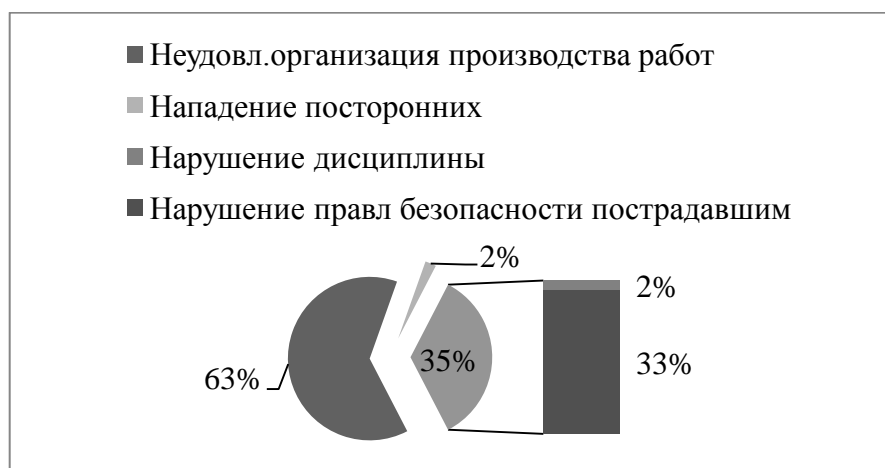


Рисунок 1 – Причины травматизма

В целях проведения корректирующих и предупреждающих действий, в Компании разработаны и утверждены Правила перевода филиалов на особый режим работы по безопасности и охране труда, согласно которым из-за допущенных несчастных случаев с тяжелым исходом в 2017 году более 20-ти филиалов были переведены на особый режим работы по безопасности и охране труда.

Основной целью системы управления информационной безопасности (СУИБ) является обеспечение безопасности информационных активов Компании, непрерывности деятельности Компании, определение принципов и правил доступа к информационным активам, минимизация рисков информационной безопасности, защита информационных активов Компании от внешних и внутренних, умышленных и неумышленных угроз.[6]

В Компании в постоянной оценки результативности СУИБ проводится постоянный мониторинг исполнения требований информационной безопасности работниками Компании. Одним из средств мониторинга являются плановые проверки исполнения требований информационной безопасности работниками Компании.

Дальнейшие планируемые мероприятия для улучшения СУИБ заключаются в следующем:

1. Дальнейшее совершенствование системы управления информационной безопасностью.

2. Проведение проверок исполнения требований локальных актов по обеспечению информационной безопасности в дочерних организациях АО «НК «КТЖ».

3. Подготовка предложений по созданию в АО «НК «КТЖ» Центра Мониторинга Событий (Ситуационный центр по информационной безопасности).

4. Актуализация локальных актов по обеспечению информационной безопасности.

Во исполнение требований Закона Республики Казахстан от 13 января 2012 года №541 «Об энергосбережении и повышении энергоэффективности» в части создания, внедрения и организации системы энергетического менеджмента в соответствии с требованиями международного стандарта по энергоменеджменту, АО «НК «КТЖ» сертифицирована на соответствие требованиям международного стандарта ISO 50001:2011.

АО «НК «КТЖ» на протяжении последних лет демонстрирует устойчивую работу и стабильный рост объемов перевозок. Вместе с тем, динамичный рост не в полной мере сопровождается улучшением потребительских свойств и повышением удовлетворенности потребителей услуг АО «НК «КТЖ».

К основным недостаткам существующей системы управления АО «НК «КТЖ», негативно отражающимися на вопросах обеспечения качества и, как следствие, на результатах работы, являются:

- Несовершенство механизма принятия управленческих решений. Во многих случаях процесс принятия решений значительно бюрократизирован. Бизнес-процессы и технологические процессы недостаточно формализованы, что порождает принятие несогласованных и взаимоисключающих решений. Сохраняется недостаточная согласованность стратегического и оперативного планирования и управления.

- Отсутствие четкого разделения границ полномочий и ответственности при взаимодействии подразделений АО «НК «КТЖ» при реализации ими своих функций. Недостаточно отработанная система делегирования ответственности и мониторинга эффективности принимаемых управленческих решений и реализуемых процессов способствует чрезмерной централизации управления. Отсутствуют механизмы повышения заинтересованности каждого структурного подразделения в качестве создаваемого продукта или услуги АО «НК «КТЖ».

- Отсутствие единых методических подходов к диагностике состояния качества и системы формализованных показателей качества услуг АО «НК «КТЖ». Не определены критерии оценки качества услуг и эффективности с точки зрения финансового результата АО «НК «КТЖ» по каждому из осуществляемых процессов.

- Использование устаревших и не соответствующих современным требованиям технических средств и регламентов технической оснащенности, что не способствует эффективному осуществлению технологических процессов и не обеспечивает их гибкой

оптимизации с целью повышения качества и эффективности использования ресурсов.

– Отсутствие системы управления внешними и внутренними рисками АО «НК «КТЖ», что не позволяет обеспечивать процесс непрерывного улучшения деятельности АО «НК «КТЖ» на основе заблаговременной оценки вероятности и потенциального ущерба от наступления неблагоприятных изменений и обеспечения соответствующего противодействия и защитных мер.

– Неэффективное управление информационными потоками и использованием информации. Сбор и анализ управленческой информации, а также внутренняя статистическая отчетность оптимизированы не полностью, отсутствует единая система, обеспечивающая измерение, сбор и анализ информации о качестве услуг и процессов, что не позволяет своевременно и максимально объективно оценивать деятельность АО «НК «КТЖ» и эффективно управлять ресурсами и процессами.

– Несовершенство и непрозрачность существующей системы мотивации работников. Действующая система мотивации не позволяет достигнуть необходимого уровня заинтересованности работников в качестве внутреннего или конечного продукта или услуги АО «НК «КТЖ». Отсутствует взаимосвязь уровней качества и мотивации на основе системы показателей, обеспечивающей мотивацию каждого сотрудника на качественное выполнение работы.

Для решения указанной совокупности проблем требуется системный подход к оптимизации инструментов управления и функциональных направлений деятельности АО «НК «КТЖ» на основе внедрения международного стандарта железнодорожной промышленности и использования корпоративной системы управления качеством как интегрирующей платформы изменений.

## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Постоянное улучшение является одним из ключевых принципов международных стандартов для систем менеджмента. На мой взгляд, для дальнейшего совершенствования контроля системы менеджмента качества в АО «НК «ҚТЖ» необходимо выявление и учет истинных (явных и скрытых) причин несоответствий и нарушений, соблюдение принципа преемственности при реализации отдельных мероприятий и применение теории вариабельности систем и статистического анализа.

К тому же необходимость мониторинга технологий производства продукции является важным элементом обеспечения безопасности движения на железной дороге Республики Казахстан. В настоящее время при эксплуатации железнодорожного транспорта выявляется огромное количество нарушений при проектировании, постановки на производство, соблюдения ключевых параметров технологии изготовления продукции. Существующие на предприятиях сертификационные системы менеджмента качества изобилуют множеством недостатков и не обеспечивают требуемого качества продукции. Количество сертификатов соответствия не отвечает истинному положению дел.

Поэтому, уже сегодня необходимо внедрять систему мониторинга технологий на предприятиях отечественных товаропроизводителей для оценки результативности и эффективности их работы. Реализация указанных мероприятий повысит уровень безопасности движения и качество работы отечественных производителей.

## **СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Интернет-ресурс: [http:// www.railways.kz/](http://www.railways.kz/) – официальный сайт АО «НК «Қазақстан темір жолы»
2. Устав Акционерного Общества «Национальная компания «Қазақстан темір жолы», Астана, 2011
3. Политика Акционерного Общества «Национальная Компания «Қазақстан темір жолы» - Корпоративная идеология и философия бизнеса, Астана, 2013
4. Руководство по системе экологического менеджмента АО «НК «ҚТЖ», Астана, 2011
5. Руководство по системе менеджмента безопасности и охраны труда АО «НК «ҚТЖ», Астана, 2011
6. Руководство по системе управления информационной безопасностью АО «НК «ҚТЖ», Астана, 2011

## **REFERENCES**

- 1 . Internet resource: [http: // www.railways.kz/](http://www.railways.kz/) - official site of JSC "NC" Kazakhstan temir zholy "
2. Charter of the Joint Stock Company "National Company" Kazakhstan Temir Zholy ", Astana, 2011
3. The policy of the Joint Stock Company "National Company" Kazakhstan Temir Zholy "- Corporate ideology and business philosophy, Astana, 2013
4. Guidance on the environmental management system of JSC "NC" KTZh ", Astana, 2011
5. Guidance on the Occupational Safety and Health Management System of JSC "NC" KTZh ", Astana, 2011
6. A Guide to the Information Security Management System of JSC "NC" KTZh ", Astana, 2011